

Renforcement concerté des capacités

Phase 3 de l'Évaluation stratégique des activités de renforcement des capacités du CRDI : élaboration du cadre d'évaluation

Mars 2007

Un des éléments fondamentaux de la mission du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) consiste à renforcer les capacités locales des pays en développement, afin de leur permettre de faire de la recherche et d'innover. Le CRDI a donc décidé d'entreprendre une évaluation stratégique pour mieux comprendre de quelle façon le soutien qu'il accorde est mis en oeuvre et quels en sont les résultats. Il est question des [deux premières phases](#)¹ de l'évaluation stratégique dans le bulletin [L'évaluation en bref 10 – Évaluation stratégique du renforcement des capacités](#)².

S'appuyant sur la phase 3 de l'évaluation stratégique, ce bulletin propose un cadre qui permet de déterminer en quoi le soutien accordé par le CRDI contribue sur le terrain au renforcement des capacités des personnes ou des groupes de personnes, des organismes et des réseaux. Le but est d'aider le personnel du Centre à conceptualiser, à planifier, à suivre et à évaluer les interventions qui, dans le cadre de son travail, visent à renforcer les capacités.

Contexte de l'évaluation

Le cadre d'évaluation du renforcement des capacités se fonde sur les phases précédentes de l'évaluation qui se sont déroulées en 2005 et 2006, au cours desquelles on a pu observer et analyser le travail fait par le CRDI à l'égard du renforcement des capacités en évaluant 43 projets et en menant des entrevues en profondeur avec le personnel et les partenaires concernés.

Selon l'une des principales conclusions des phases précédentes de cette évaluation stratégique, les bénéficiaires des activités de renforcement des capacités du Centre sont souvent des partenaires secondaires et même tertiaires du CRDI – c'est-à-dire les partenaires limitrophes de ses partenaires limitrophes. Il est donc nécessaire, pour déterminer les résultats obtenus, d'aller voir plus loin dans la chaîne des résultats, afin de cerner les changements qui se produisent non seulement chez les partenaires directs du Centre mais également chez les bénéficiaires indirects qui peuvent avoir conclu un partenariat ou une association avec les partenaires initiaux. Ainsi, le cadre tente non seulement de déterminer si le CRDI réussit à renforcer les capacités des chercheurs, et la façon dont il y parvient, mais également de quelle façon ses partenaires réussissent eux *aussi* à renforcer les capacités d'autres parties prenantes.

La prochaine étape de cette évaluation stratégique consiste à réaliser une série d'études de cas sur le terrain. En mettant à profit ce que l'on sait déjà du CRDI et du renforcement des capacités, en mettant en application les typologies qui sont à la base de ce cadre et en ayant recours à une série de questions élaborées spécifiquement aux fins des études de cas, on pense que cet examen de cas réels permettra de valider et d'enrichir les travaux exécutés jusqu'à maintenant sur ce sujet crucial.

¹ http://www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO_TOPIC.html

² http://www.idrc.ca/fr/ev-96679-201-1-DO_TOPIC.html

Élaborer un cadre à partir de ce que l'on connaît

Renforcer les capacités au niveau local est un aspect fondamental du travail du Centre. Le premier encadré explique en quoi consiste le renforcement des capacités.

Encadré 1 – Définition du renforcement des capacités³ au CRDI

Pour le CRDI, le renforcement des capacités est le processus qui permet aux personnes, aux groupes, aux organismes, aux institutions et aux sociétés d'accroître leur capacité de cerner et d'analyser les problèmes de développement, ainsi que leur capacité d'exécuter et de gérer des travaux de recherche qui visent à résoudre ces problèmes de manière durable et d'en communiquer les résultats. [traduction]

- Définition adaptée de la définition présentée dans le document IDRC-Supported Capacity-Building: Developing a Framework for Capturing Capacity Changes rédigé par Stephanie Neilson et Charles Lusthaus en février 2007

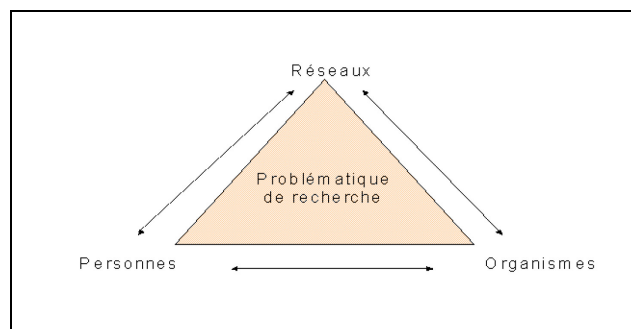
Les constatations à ce jour révèlent que les interventions de renforcement des capacités soutenues par le CRDI mettent généralement l'accent sur la personne – ou sur une équipe ou un groupe de personnes. Même si l'intervention se fait au niveau organisationnel ou à celui du réseau, elle s'adresse principalement à l'individu et à sa capacité d'influer (ou non) sur la réalisation d'un changement au sein de l'organisme ou du réseau. Comme cela a été signalé antérieurement, il s'agit également de savoir si les personnes ont la capacité de créer des liens et des partenariats susceptibles de favoriser le changement et quelles sont les interactions de ces liens et partenariats au sein de différents contextes (organismes, réseaux).

Une approche systémique du renforcement des capacités

Les partenaires du CRDI sont reliés les uns aux autres dans la problématique ou le système de recherche. C'est la raison pour laquelle l'évaluation des capacités nécessite qu'on examine également les liens qui existent entre ces personnes. Au CRDI, le renforcement des capacités adopte souvent une *approche systémique*. Autrement dit, on ne s'intéresse pas seulement aux personnes qui prennent part directement au projet, mais également aux liens qu'elles entretiennent avec les autres personnes, organismes ou réseaux (voir l'encadré 2).

Il est évident que ce n'est qu'en examinant la dynamique et l'évolution de la collaboration des parties et des collectivités concernées pour résoudre les problèmes de développement que l'on peut mieux comprendre comment le CRDI soutient la *capacité d'exécuter des activités reliées à la recherche*.

Encadré 2 – Approche systémique d'un problème de recherche



³ Ce concept a été appelé *création ou développement des capacités*, *renforcement des capacités* et même *apprentissage en collaboration* par différents bailleurs de fonds et organismes voués au développement. Aux fins de l'évaluation stratégique du CRDI, l'expression *renforcement des capacités* a été privilégiée, car elle évoque un processus itératif de développement de compétences préexistantes.

En outre, dans la vision que le CRDI a d'une *capacité complète*, il y a la nécessité de prendre en compte et de financer de multiples fonctions permettant d'accroître la capacité de mener des activités reliées à la recherche, y compris la façon d'exécuter et de gérer les travaux de recherche et d'en communiquer les résultats. Voici les secteurs du CRDI qui s'occupent de renforcement des capacités :

- Direction générale des programmes
- Section de l'évaluation
- Division des partenariats et du développement des affaires
- Division des services de gestion de l'information sur la recherche
- Division de l'administration des subventions

Il est possible d'avoir recours à une série de questions clés pour concevoir et évaluer systématiquement les initiatives de renforcement des capacités (voir l'encadré 3).

Encadré 3 – Questions clés sur le renforcement des capacités

À partir de quel point d'insertion aborde-t-on le problème de recherche ?

- la personne
- l'organisme
- le réseau

Comment le CRDI fournit-il un soutien à ses partenaires?

- À l'aide de quelles compétences ?
- Pour offrir quelles solutions ?
- À quel niveau ?

Autres questions clés à poser

- Quelle est la dynamique entre les points d'insertion ?
- Quels liens sont créés pour favoriser le renforcement des capacités ?
- De quelle façon ces liens et ces capacités se transforment-ils au fil du temps?

Bonnes pratiques pour l'obtention d'incidences sur le plan du renforcement des capacités

À chacune des étapes de l'évaluation, le personnel et les partenaires du Centre ont mentionné de nombreux facteurs qui contribuent au renforcement des capacités de recherche (voir le tableau 1). Cette liste préliminaire de « bonnes pratiques » comprend certains des éléments du soutien, offert par le CRDI, que son personnel et ses partenaires considèrent comme essentiels à la durabilité des organismes et des systèmes de recherche.

TABLEAU 1. BONNES PRATIQUES QUI CONTRIBUENT AUX ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU CRDI (TABLEAU ADAPTÉ D'UN DOCUMENT DE 2003 DU COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT ET DU CADRE D'ÉVALUATION DU CRDI DE 2006)	
BONNE PRATIQUE QUI CONTRIBUE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	FAÇON DONT ELLE SE MANIFESTE AU CRDI
Caractéristique du CRDI	
Persévérance	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat soutenu • Engagement prolongé, continuité • Processus d'apprentissage itératif • Volonté d'instaurer la légitimité, la crédibilité et la confiance
Souplesse	<ul style="list-style-type: none"> • Accords de financement • Emplacement au sein de l'appareil gouvernemental canadien • Agilité à répondre aux besoins des pays en développement
Résilience	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de l'engagement dans des circonstances difficiles • Apport de légitimité, de crédibilité et de confiance
Établissement de partenariats	
Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux de personnes et d'organismes ou d'institutions • Liens entre les organismes • Interactions face à face entre le personnel du CRDI et les chercheurs • Apport de légitimité et de crédibilité aux partenaires et aux bénéficiaires
Mobilisation des capacités existantes	
Veille stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Examen attentif du contexte local et mondial, réinvention au niveau local – présence régionale pour déterminer les capacités existantes • Connaissance des régions par le personnel
Mise à profit des capacités existantes	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat soutenu – prestation d'un soutien à long terme plutôt que de séances de formation ponctuelles • Présence régionale – pour déterminer les capacités existantes • Utilisation des capacités locales existantes et non création de systèmes parallèles
Pertinence du problème	
Programme de travaux impulsé localement	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation locale • Participation locale et sur une grande échelle à l'établissement du programme de travaux • Programmation en constante évolution pour répondre aux besoins des pays en développement • Points de vue et voix du Sud dans l'analyse des défis du développement • Soutien apporté à l'élaboration d'importantes initiatives de recherche quand c'est approprié